

La logística en el *upstream* y el aburrimiento de la eficiencia

Hacer que todas las unidades productivas trabajen normalmente y puedan llegar al final del día sin problemas es uno de los objetivos esenciales de un sistema de logística. El valor agregado incorporado por la logística en una industria como la de hidrocarburos, cuyos costos operativos son elevados, es evitar las discontinuidades, manteniendo así una operación cada vez más eficiente y silenciosa. Para adentrarnos un poco en este fascinante mundo de la logística, y particularmente en el upstream, la redacción de Petrotecnia ha entrevistado a Eduardo G. Aguerrebehere, gerente de Abastecimiento, Exploración y Producción de Petróleo y Gas de Perez Companc S.A.

-¿Cómo definiría logística?

Eduardo Aguerrebehere -Logística es el conjunto de actividades que tienen por objeto la colocación de productos y/o servicios demandados por la cadena de abastecimiento de un proceso productivo, en calidad, tiempo y cantidad y al menor costo posible.

Los costos de transporte, manipulación y almacenaje de los materiales no son tan significativos comparados con los altos costos operativos de la industria petrolera, pero pueden tener **un profundo impacto** cuando algo falla en la cadena de abastecimiento de una operación.

Si tomamos los componentes de costos de un pozo con su equipo de perforación, tuberías, lodos, servicios de perfilaje, etcétera, la logística aparece como un rubro menor, aunque si los materiales y servicios no llegan a tiempo y el equipo debe esperarlos, el impacto económico es muy alto y puede exceder varias veces el costo propio del servicio.

En otras palabras, el costo de la *no confiabilidad* es mucho más importante que una diferencia de tarifas que pudiera haber en el momento de la

contratación.

Más allá de la ecuación económico-financiera del negocio, es necesario tener en cuenta varios aspectos fundamentales: calidad de servicio, continuidad y confiabilidad. Otro componente importante del servicio de logística es la **planificación conjunta de todos los sectores involucrados**, ya que cualquier falta de coordinación puede terminar en problemas de desabastecimiento o con inmensos inventarios de materiales a la espera de ser utilizados.

-¿Por qué se habla de un cambio en el enfoque de la logística en la industria del petróleo?

E.A. -A partir de la **gran transformación de la industria del petróleo y del gas** en los últimos años, se ha producido en las empresas un cambio en la gestión del negocio. Los yacimientos de hidrocarburos se encuentran ahora más dispersos geográficamente y en zonas que no son de fácil

acceso, lo que aumenta la inversión de riesgo. Asimismo, los costos que podría implicar la discontinuidad en los servicios de logística son mayores. En ese marco, el abastecimiento en sentido amplio y la logística en particular, han incrementado notablemente su importancia.

La logística más sofisticada en esta industria se hace necesaria en las plataformas *offshore* donde las condiciones de operación son más riesgosas. Aunque la explotación *onshore* no es aún tan demandante en la Argentina, algunas locaciones no son de fácil acceso o requieren cuidados especiales. Tal fue el caso de San Pedrito, en Salta, en donde el costo de hacer y mantener el camino de acceso era superior a invertir en una logística de abastecimiento con helicópteros. En otros casos el clima plantea desafíos: una fuerte nevada en Malargüe, Mendoza o el inhóspito invierno en An Aike, en Santa Cruz.

-¿Cómo concilia su parecer respecto de las dificultades de la delegación de la función y la tendencia general a la tercerización de los sistemas de logística?

E.A. -La transformación producida en los últimos años ha sido enorme. Antes, las mismas empresas petroleras eran dueñas no sólo del servicio de transporte sino también, como en el caso de Perez Companc, de un depósito centralizador de cargas en donde se inspeccionaba, clasificaba y distribuía a todos los yacimientos del país.

La tercerización del servicio de logística para una empresa petrolera del *upstream* se decide sobre la base de tres criterios. El primero es el estratégico, ya que debemos definir ante to-



Eduardo Aguerrebehere

do si la actividad forma parte del negocio esencial de la empresa o si necesitamos ser los dueños del *know-how* asociado a ella. La logística no parecería ser una de ellas como oposición a exploración o ingeniería de reservorios, por ejemplo.

El segundo criterio se refiere al grado de inversión necesario para proveer ese servicio con recursos propios, entendiendo que todo recurso financiero que no esté aplicado al negocio específico demora el crecimiento. "Para qué invertir en una flota de camiones cuando podría hacerlo en un yacimiento o en desarrollar más pozos".

Y el tercer criterio es cuánto cuesta ese servicio en el largo plazo, es decir la relación costo-calidad final. Si realmente puedo bajar mis costos operativos entonces bienvenida sea la tercerización. Si no, probablemente habrá que desarrollar un proveedor o seguir haciéndolo con recursos propios.

-¿Cómo opera la logística Perez Companc?

E.A. -El año pasado Perez Companc decidió tercerizar el servicio de logística. Uno de los factores que, junto con la consideración estratégica, determinaron esta decisión fue el advenimiento y difusión de las normas ISO de calidad. Gracias a la certificación de los proveedores, la necesidad de inspeccionar materiales previo a su despacho al yacimiento ha disminuido, ya que estadísticamente el porcentaje de los productos que están fuera de especificación es muy bajo y no vale la pena revisarlo antes de su llegada al almacén y romper el circuito en la mitad.

Perez Companc cerró el depósito centralizador de cargas en Buenos Aires y estableció un convenio a largo plazo con una empresa transportista que va mejorando su calidad de servicio día a día.

Vale aclarar, sin embargo, que la tercerización no es una solución mágica. Es una herramienta más, que bien utilizada presenta grandes beneficios pero no es aplicable en forma automática como ya hemos explicado.

-¿Cómo se controla este servicio tan importante?

E.A. -La tercerización de un servicio de logística debe tener, necesariamente, una supervisión por parte de la empresa ya que ello no implica delegar la responsabilidad de la función. Tercerizar es dejar que alguien con mayor conocimiento y volumen de ese servicio —porque es *su* negocio— lo haga por uno ya que, de otra forma, tendría que distraer recursos financieros y humanos que suelen ser escasos.

Para que este servicio sea satisfactorio deberá mantenerse una comunicación constante con el proveedor y lograr una buena comunión de trabajo en equipo. No se trata de tener un supervisor con el látigo para cobrarle una multa en el momento en que hace algo mal sino prevenir el problema, ver cuáles son las mejores variantes y sobre todo lograr un proceso de mejora continua.

Muchas veces, en el marco de un viejo esquema de *management*, podría preguntarse "¿qué hace el supervisor?, ¿nada más que controlar a un contratista?". Hoy entendemos que su función agrega mucho valor y, como mencionamos, el valor agregado en la logística se da evitando el problema. El buen resultado será llegar al final del día sin problemas, con todas las unidades trabajando normalmente. En síntesis, que se produzca lo que tratamos de reflejar en una frase: "**el aburrimiento de la eficiencia**".

-Ud. mencionó la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo...

E.A. -La conexión informática *on line* entre la empresa productora y el servicio de logística contratado es fundamental. Las dos partes deben saber lo que está haciendo la otra ya que se trata de un trabajo en equipo. La información en tiempo y forma permite ahorrar mucho dinero, bajar los riesgos.

El requisito necesario que debe brindar una empresa de logística, además de una tarifa de mercado competitiva, es disponer de suficiente solvencia económico-financiera. No es lo mismo una empresa con problemas financieros que se traslucen en la falta de mantenimiento de sus unidades, repuestos y equipos disponibles para emergencia, que una empresa que tiene dicha solvencia. La tarifa no necesariamente tie-

ne que ser la más baja nominalmente, pero sí la que ofrezca la mejor relación de calidad de riesgo-tarifas.

No se debe perder de vista **que el proveedor del servicio de logística tercerizado no es un proveedor más, es un socio**. Debe ser consciente que la relación a largo plazo es mucho más importante que los resultados iniciales. A modo de ejemplo, una compañía de servicio que busca maximizar su tarifa ahorrando algunos pesos en un neumático nuevo para el camión no es el socio ideal. Como contracara, una compañía que contrata o hace un concurso de precios cada tres meses para bajar el 0,2% de sus tarifas tampoco está ayudando a bajar el costo final. En síntesis, se trata de una relación de largo plazo, en la que los "socios" cada vez se irán sintiendo más cómodos el uno con el otro.

-Perez Companc continúa expandiéndose en Latinoamérica. ¿Cómo encaran la logística?

E.A. -En nuestro caso, hemos transferido la experiencia acumulada, lo que nos ha permitido utilizar los mismos procedimientos y las mejores prácticas en todas las zonas de Latinoamérica en las que operamos:

- en Talara, **Perú**, tenemos un yacimiento extenso, con numerosos pozos, donde se requieren muchos materiales;
- en **Venezuela**, operamos cuatro áreas con fuertes compromisos de inversión que además requieren tecnología experimentada;
- en **Bolivia** operamos un yacimiento de gas importante;
- y el gran desafío por delante es **Brasil**, a pesar de que el país cuenta con una infraestructura de logística bastante desarrollada.

En el caso de Perez Companc, en cada lugar en que tenemos presencia hay una Gerencia de Abastecimientos que maneja las operaciones y la logística en el día a día. En la sede central en Buenos Aires hay un coordinador de Abastecimiento que transmite a cada una de las zonas las buenas y malas experiencias, cuáles son las prácticas que dan buenos resultados y cuáles no. Así *tendemos a lograr una operación cada vez más eficiente y silenciosa.*